

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

©2020 ШЕЛЮЖАК І. Г., ТОДОРЮК С. І., КИФЯК В. І.

УДК 35.082:330.341.1:338.108
JEL: A13; M12

Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу

Обґрунтовано доцільність використання інноваційних методів розвитку персоналу та проаналізовано особливості їх застосування на підприємствах. Виділено найбільш популярні методи, що застосовуються менеджерами та вищим керівництвом організації, а саме: коучинг, електронне (дистанційне) навчання, тренінг, кейс-стаді, самостійне навчання, баскет-метод, secondment (своєрідне «відрядження»). Визначено, що сучасні методи навчання працівників підприємства залежать від внутрішньої політики організації, а також від сфери трудової діяльності та бажання, заохочення співробітників у самовдосконаленні. Виділено коучинг як метод, який швидко розвивається та використовується в багатьох організаціях з метою встановлення постійного взаємозв'язку між наставником і працівником. Детально описано переваги та недоліки кожного вищезгаданого методу, що може безпосередньо вплинути як на розвиток внутрішнього потенціалу працівника, так і на ефективність підприємства в цілому. Проаналізовано самонавчання як дієвий метод навчання в разі високої мотивації працівника. Виявлено взаємозв'язок між стимулюванням, мотивацією та бажанням кожного індивіда самовдосконалюватися. Сформовано та проаналізовано модель пошуку можливого потенціалу робітника. Виявлено основні етапи, за допомогою яких менеджери можуть стимулювати своїх підлеглих для того, щоб розкрити їхні можливості та покращувати продуктивність праці, фінансово-економічні показники, соціально-економічну складову підприємства. Запропоновано шляхи більш ефективного використання інноваційних методів навчання працівників та вибір найоптимальнішого серед них. Окреслено потенційні можливості організації у сфері навчання співробітників, які можуть у подальшому результативно вплинути на економічну складову підприємства та підвищити продуктивність праці, виробіток та інші, не менш важливі, фінансові показники.

Ключові слова: трудовий потенціал, інноваційні методи, управління персоналом, кадрова політика, продуктивність праці.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Шелюжак Іванна Григорівна – студентка кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: lvanka.lavrukk@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5435-6809>

Тодорюк Сергій Іванович – кандидат економічних наук, асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: s.todoriuk@chnu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

Кифяк Вікторія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

E-mail: viktoriaKyfyak@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

УДК 35.082:330.341.1:338.108

JEL: A13; M12

Шелюжак И. Г., Тодорюк С. И., Кифяк В. И. Инновационные методы развития персонала

Обоснована целесообразность использования инновационных методов развития персонала и проанализированы особенности их применения на предприятиях. Выделены наиболее популярные методы, применяемые менеджерами и высшим руководством организации, а именно: коучинг, электронное (дистанционное) обучение, тренинг, кейс-стади, самостоятельное обучение, баскет-метод, secondment (своеобразная «командировка»). Определено, что современные методы обучения работников предприятия зависят от внутренней политики организации, а также от сферы трудовой деятельности и желания, поощрения сотрудников в самосовершенствовании. Выделен коучинг как быстро развивающийся метод, используемый во многих организациях с целью установления постоянной взаимосвязи между наставником и работником. Подробно описаны преимущества и недостатки каждого вышеупомянутого метода, что может непосредственно повлиять как на развитие внутреннего потенциала работника, так и на эффективность предприятия в целом. Проанализировано самообучение как действенный метод обучения в случае высокой мотивации работника. Выявлена взаимосвязь между стимулированием, мотивацией и желанием каждого индивида самосовершенствоваться. Сформирована и проанализирована модель поиска возможного потенциала рабочего. Выявлены основные этапы, с помощью которых менеджеры могут стимулировать своих подчиненных для того, чтобы раскрывать их возможности и улучшать производительность труда, финансово-экономические показатели, социально-экономическую составляющую предприятия. Предложены пути более эффективного использования инновационных методов обучения работников и выбор оптимального из них. Определены потенциальные возможности организации в сфере обучения сотрудников, которые могут в дальнейшем результативно повлиять на экономическую составляющую предприятия и повысить производительность труда, выработку и другие, не менее важные, финансовые показатели.

Ключевые слова: трудовой потенциал, инновационные методы, управление персоналом, кадровая политика, производительность труда.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Шелюжак Иванна Григорьевна – студентка кафедры экономики предприятия и управления персоналом, Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича (ул. Коцюбинского, 2, Черновцы, 58012, Украина)

E-mail: lvanka.lavrukk@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5435-6809>

Тодорюк Сергей Иванович – кандидат экономических наук, ассистент кафедры экономики предприятия и управления персоналом, Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича (ул. Коцюбинского, 2, Черновцы, 58012, Украина)

E-mail: s.todoriuk@chnu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

Кифяк Виктория Ивановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и управления персоналом, Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича (ул. Коцюбинского, 2, Черновцы, 58012, Украина)

E-mail: viktorijaKyfyak@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

UDC 35.082:330.341.1:338.108

JEL: A13; M12

Shelyuzhak I. G., Todoriuk S. I., Kyfyak V. I. Innovative Methods of Staff Development

The feasibility of using innovative methods of staff development is substantiated and the specifics of their application at enterprises are analyzed. The most popular methods used by managers and senior management of organizations are allocated, namely: coaching, electronic (remote) education, training, case-study, self-learning, in basket technique, secondment (a kind of «work travel»). It is defined that modern methods of training employees of enterprise depend on the internal policy of the organization, as well as on the sphere of work, desire, and encouraging employees in self-improvement. Coaching is singled out as a fast-paced method used in many organizations to establish a permanent relationship between mentor and employee. The advantages and disadvantages of each of the above-mentioned methods are described in detail, because it can directly affect the development of the employee's internal potential, as well as the efficiency of enterprise in general. Self-learning is analyzed as an effective method of training in case of high motivation of the employee. The relationship between stimulation, motivation and each individual's desire to improve itself has been identified. A model of finding the possible potential of a worker is formed and analyzed. The main stages by which managers can stimulate their subordinates in order to disclose their opportunities and improve productivity, financial and economic indicators, socio-economic component of the enterprise have been identified. The authors propose ways of making more efficient use of innovative methods of training workers and choosing the best of them. The potential possibilities of the organization in the sphere of training employees, which can further effectively impact the economic component of the enterprise and increase productivity, work output and other, equally important, financial indicators, are defined.

Keywords: labor potential, innovative methods, staff management, personnel policy, labor productivity.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Shelyuzhak Ivanna G. – Student of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskyi Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

E-mail: lvanka.lavrukk@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5435-6809>

Todoriuk Sergii I. – PhD (Economics), Assistant of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskyi Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

E-mail: s.todoriuk@chnu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

Kyfyak Viktoriia I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskyi Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

E-mail: viktorijaKyfyak@chnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

У період інформаційних зрушень функціонування системи управління персоналом трансформується та потребує використання сучасних методів управління працівниками. В будь-якій організації вище керівництво повинне спрямовувати свої зусилля на розвиток кадрової політики підприємства, але водночас службовцям потрібно зосереджувати свою увагу на методах та інструментах, які вони використовують щодо своїх підлеглих. Формування цілей і стратегій підприємства безпосередньо пов'язане із економічними, організаційними факторами, які залежать від кожного співробітника організації. Ефективність компанії не можна аналізувати, не взявши до уваги результати працівників, що є основними «гвинтиками» в системі функціонування організації.

Сучасні методи управління персоналом – це інструменти, засновані на індивідуальності, інтелектуальності та здатності кожного працівника [1]. Застосування інноваційних методів управління персоналом, що спрямовані на розвиток творчого потенціалу робітників, дають змогу більш ефективно викорис-

товувати здібності, навички та вміння працівників. Регулярне оновлення «здібностей» співробітників приводить до збільшення економічного ефекту організації, формування стабільного колективу з висококваліфікованих працівників. Керівництво, яке відмовляється від інноваційних методів управління персоналом, не може досягти бажаних результатів, оскільки з часом ці засоби впливу переходять у фазу «стагнації» і вже не приносять очікуваних прибутків. Тому необхідно моніторити зміни, що відбуваються на ринку праці, завжди вдосконалювати навички працівників, застосовувати міжнародний досвід ведення бізнесу у сфері кадрової діяльності та періодично вносити інновації та поширювати їх на всіх співробітників компанії.

У кадровій діяльності персоналу особливу увагу менеджери приділяють розвитку професійної, творчої складових здібностей підлеглих, які можуть покращити їх трудову діяльність. Багато науковців намагаються дослідити та визначити найбільш ефективні інструменти розвитку персоналу, а саме: А. О. Білодід,

О. А. Бурба, Л. Д. Водянка, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Гетьман, О. М. Гончарова, І. М. Дашко, А. О. Касич, Ю. М. Лопатинський, М. В. Мацишина та ін.

У своїх працях дослідники описують сучасні методи розвитку персоналу, аналізують ефективність їх використання в зарубіжних країнах, пропонують напрямки вдосконалення розвитку персоналу. Проте ринок праці змінюється швидкими темпами, з кожним днем у сфері управління персоналом застосовуються все нові і нові технології, а тому необхідно провести додатковий аналіз та запропонувати власні шляхи щодо інноваційного розвитку персоналу в організації.

Метою статті є дослідження та виділення сучасних методів розвитку персоналу, опис їх недоліків і переваг, а також запропонування найбільш ефективних інструментів, за допомогою яких зростає можливість розкриття потенційних здібностей працівників.

Стратегічним ресурсом будь-якої сучасної компанії є персонал. Ставлення роботодавців до підлеглих та постійне вдосконалення працівників проходить багато етапів розвитку. В інформаційному суспільстві менеджери зосереджують свою увагу безпосередньо на співробітниках, які є потенційною силою зростання прибутку компанії в майбутньому. Але для цього необхідно вміло оперувати та залучати найновіші методи управління персоналом, які включають і розвиток працівників. Причому потрібно розкривати потенціал не тільки одного працівника, а всієї групи, де вдало закріплюється принцип емерджентності, за якого один елемент всієї системи не може дати максимального ефекту, на відміну від того, коли він знаходиться в гармонійності з іншими механізмами. Забезпечуючи сталий розвиток економічної, організаційної, соціальної ефективності організації, менеджери повинні впроваджувати та використовувати сучасні методи управління персоналом. Крім цього, для того, щоб вдало керувати підлеглими, потрібно розкривати їхні потенційні можливості, оскільки людський капітал є цінним фактором, що може підвищити продуктивність праці як окремого робітника, так і організації в цілому. Все більше значення має те, що працівники повинні розвивати як кваліфікаційний потенціал, так і свій внутрішній світ, пов'язаний з емоціями, відчуттями. Тобто розвиток персоналу необхідно розглядати з різних ракурсів, враховувати ряд особливостей кожної людини, бажання, стимули, мотиви, прагнення до відкриття чогось нового, недостатньо розкритого, а також зусилля менеджерів, які мають здатність впливати на своїх підлеглих за допомогою вдало підібраних інструментів впливу.

Сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння його знань, умінь і навичок [2, с. 38]. Тому розвиток персоналу – це цілеспрямований процес, метою якого є максимальне розкриття внутріш-

нього потенціалу працівників, включаючи кваліфікаційну, психологічну, соціальну складові та забезпечення їх поступового розквіту, який повинен привести до збільшення продуктивності праці як окремого працівника так і організації в цілому.

Вплив керівника є досить значним і невід'ємним елементом у процесі розкриття потенційних можливостей підлеглого. В кадровій діяльності HR-менеджер повинен виявити нерозкритий талант, навички, вміння підлеглого та намагатися їх розвинути, використовуючи традиційні чи сучасні методи розвитку персоналом. Пошук можливого потенціалу робітника починається з того, що керівник у процесі комунікації зі своїм підлеглим може дізнатися більше про його вподобання, захоплення, а також зрозуміти, чи доцільно приділяти увагу даному робітнику з метою розкриття його прихованих можливостей. Окрім того, можна дізнатися більше про працівника через колег, з якими він працює, чи клієнтів, оскільки керівник часто фізично та морально не має змоги та часу пізнати кожного співробітника компанії, особливо, якщо це велика організація.

Отримавши необхідну інформацію, HR-менеджер переходить на новий етап – аналізує сучасні методи вдосконалення персоналу та підбирає найбільш вдалий, на його думку, для працівника. Також можна залучати досвід іноземних компаній, або ж керівник може самостійно розробити власний метод і комбінувати його з іншими перевіреними на практиці методами. Після вибраного способу впливу керівнику потрібно здійснити певні дії, а саме: відправити працівника на курси підвищення кваліфікації, тренінги, вебінари, що допоможуть пришвидшити процес розкриття потенціалу працівника. І тільки після проходження вибраного курсу для працівника менеджер може зробити аналіз та зіставити отримані результати з попередніми, визначити переваги та недоліки, а також поглиблено визначити економічну, соціальну та організаційну ефективність, що впливає на кінцеві результати компанії.

У даному випадку є лише два можливі результати, а саме: розкриття потенціалу робітника або ж нерозкриття. Причому і в першому, і в другому випадку менеджерів необхідно знову розпочати новий процес пошуку потенційних можливостей працівника і почати все з початку, оскільки внутрішній потенціал в людини є багатограним і залежить від багатьох чинників, які потрібно враховувати. Розкривши професійні навички співробітника, потрібно розвивати й інші можливості, можливо, соціально-психологічну складову, що пов'язана із розвитком комунікаційних навичок, емпатійних здібностей людини.

Отже, інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності, а у зв'язку із цим формує особливу систему відбору, перенавчання та соціальної адаптації працівника [3] (рис. 1).

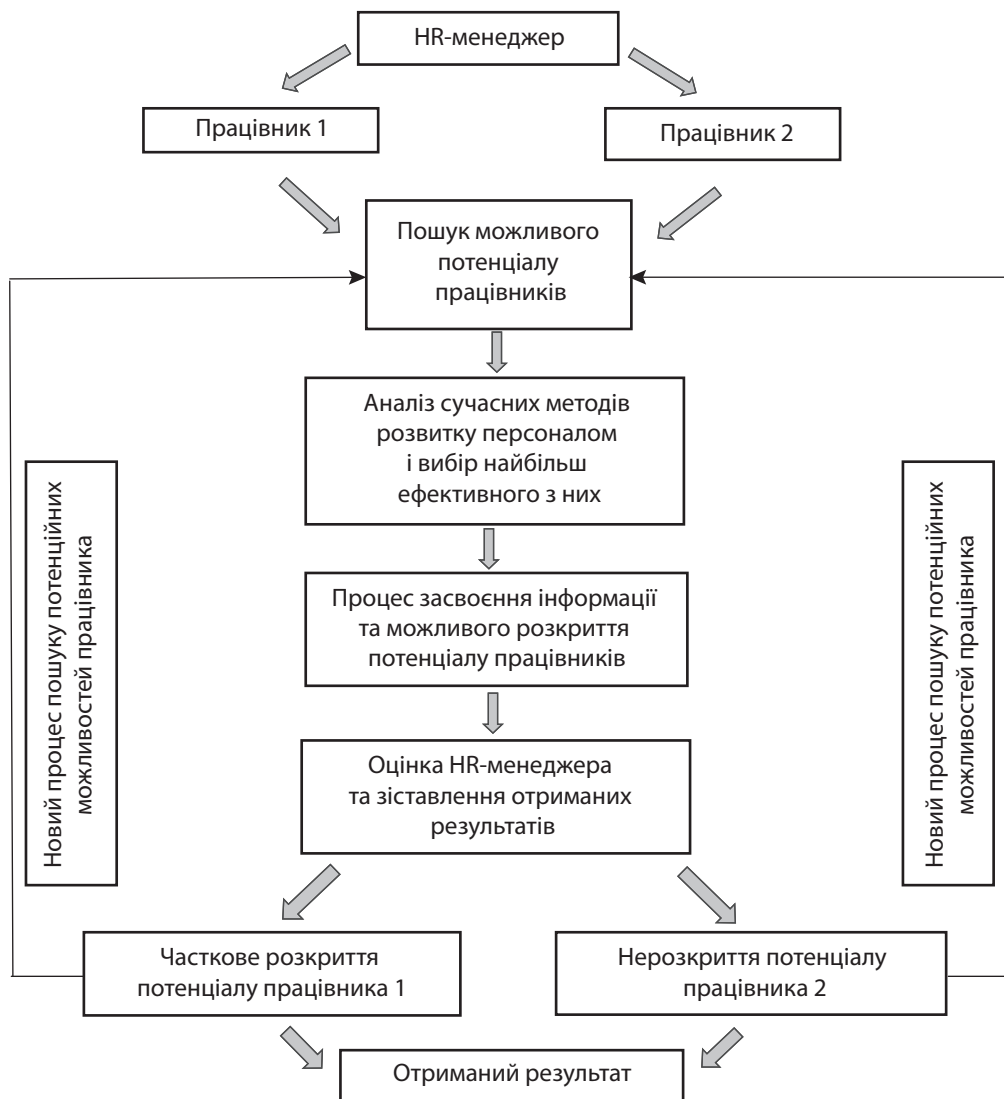


Рис. 1. Модель пошуку можливого потенціалу працівника

Джерело: авторська розробка.

Сучасні дослідники все частіше у своїх працях замінюють методи розвитку персоналом на персонал-технології як механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [4, с. 35]. Дане визначення відображає сталу систему взаємозв'язків між керівником і його підлеглими, що спрямовані на максимальний розвиток можливих навичок, умінь працівників з метою підвищення продуктивності праці компанії.

У період мінливого середовища методи розвитку персоналу видозмінюються, деякі стають неактуальними, а тому потрібно знаходити сучасні інструменти розвитку персоналу.

Серед сучасних методів навчання працівників слід виділити:

1. *Коучинг* як процес навчання працівників, при якому тренер допомагає людині самостійно від-

найти та розвинути свої здібності, навички, а також підтримує у вирішенні певних проблем. Коучер є наставником, що передає власний досвід працівнику та бере на себе відповідальність, використовуючи власний професіоналізм і спеціальні навички, за максимальне розкриття потенціалу клієнта. Даний метод сприяє розвитку та найбільш повному розкриттю потенціалу учня, з метою використання в подальшому тих навичок і знань, якими він не володів або які не були достатньо розвинені. Тренер як наставник має забезпечити сприятливі умови, за допомогою яких будуть стимулюватися креативність, зацікавленість учня, відбуватися генерація нових ідей, використовуватися різні методи впливу, що здатні підвищити ефективність та продуктивність роботи. Доцільно зазначити також, що у світі послуги коучів входять до п'ятірки найефективніших методів досягнення успіху у сфері бізнесу, які мають найбільший попит [5, с. 164]. Основною особливістю коучингу є те, що має відбуватися постійний контакт між тренером і клієн-

том, а також обов'язково має бути зворотний зв'язок, взаєморозуміння та прагнення до спільної цілі.

2. *Тренінг* – це метод навчання, спрямований на опрацювання та закріплення безпосередньо ефективних моделей поведінки, на активну участь учасників, їхній взаємообмін досвідом і використання групової взаємодії. Мета тренінгу – забезпечити максимальний розвиток знань і навичок працівників для вирішення конкретного завдання. Особливість даного методу полягає в тому, що при мінімальному знанні окремого завдання можна отримати необхідну інформацію через використання багатьох вправ, що допоможуть розвинути спеціальні навички працівника. Ефективність тренінгу проявляється в тому, що тільки у створюваній групі на основі партнерського спілкування відбувається тісний взаємозв'язок між учасниками, враховуються інтереси інших осіб та утворюється атмосфера співпраці, довіри, підтримки, відкритості. Також в основу даного методу покладено принцип активності всіх учасників групи з метою розкриття творчого потенціалу осіб. Серед базових методів, що застосовуються в тренінгах, слід виділити лекцію, групову дискусію, мозкову атаку, метод конкретних ситуацій, ігрові методи. В основному тренінги спрямовані на керівників, адміністраторів, управлінців, менеджерів вищої та нижньої ланок.

3. *E-learning (електронне навчання)* – метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ [4, с. 36]. Особливість цього методу полягає в тому, що він ефективний у тих випадках, коли працівник є достатньо зацікавленим, вмотивованим і насправді хоче навчатися, здобувати нові знання, тобто здатний до самоконтролю, оскільки він має дотримуватися того алгоритму дій, які задає йому наставник. Водночас тренер повинен постійно надавати консультації слухачу та контактувати з ним, відслідковувати прогрес учня, забезпечити його необхідною інформацією та списком електронних джерел для опрацювання відповідного обсягу роботи. Це досить складний метод, оскільки ефективність учня залежить від того, чи достатньо він є вмотивованим, цілеспрямованим, зацікавленим, щоб вирішити поставлене завдання. З іншого боку, цей метод є досить вигідним для двох сторін, оскільки економить час як слухача, так і наставника. Електронне навчання є універсальним способом навчити велику кількість людей, причому за короткий період часу та з максимальним ефектом.

4. *Кейс-стаді* – метод навчання, в основі якого лежить опис реальних ситуацій, що склалися в тій чи іншій сфері діяльності. Він спрямований на короткострокове навчання працівників, які на основі створеної практичної ситуації пропонують алгоритм дій, тобто варіанти вирішення або ж вдосконалення її, та ухвалюють конкретні рішення. За допомогою даного методу можна отримати глибшу та змістовнішу інформацію про тимчасові процеси, а також проаналі-

зувати її з метою вирішення поставленого завдання, виділити ключові моменти в даній ситуації та прийняти із запропонованих альтернатив найбільш доцільну з економічної точки зору. Кейс-стаді також допомагає працівникам і менеджерам пришвидшити процес комунікації та забезпечити зворотний зв'язок, виділити такі головні якості присутніх, як лідерство, рішучість, ініціативність, кмітливість, креативність, мудрість, вміння приймати рішення виходячи з обмежено наданої інформації, тобто здатність швидко реагувати на зовнішнє мінливе середовище. Тому головними цілями даного методу є розвиток навичок аналізу та критичне мислення працівників, взаємозв'язок теоретичної та практичної частин навчання, осмислення ситуації на основі різних суб'єктивних думок учасників, формування специфічних навичок, які потрібні в період невизначеності. За допомогою кейс-стаді можна зміцнити відносини в групі, покращити соціально-психологічний клімат, оскільки працівники розглядають ситуацію з різних боків і обговорюють її, що, в кінцевому результаті, приводить до спільного знаменника між співробітниками.

5. *Самонавчання* є одним із найбільш дієвих методів навчання працівника. Даний спосіб потребує докладання значних зусиль з боку робітника, який має бути достатньо вмотивованим і прагнути розвивати свої знання та вміння, водночас вище керівництво повинно стимулювати його для того, щоб пришвидшити бажаний результат. Тому найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Слід звернути увагу на те, що до самонавчання готова тільки цілеспрямована, рішуче налаштована на результат людина, яка не зупиняється на досягненні своєї мети. У даному методі використовують всі можливі джерела отримання інформації: книги, журнали, газети, відео, аудіокнижки. Працівник також має враховувати те, щоб дані матеріали були не застарілими, а сучасними, статистичні дані – актуальними, автори книг – обізнаними в даній проблематиці. Особливість самонавчання полягає в тому, що воно здатне включати будь-який метод розвитку персоналу, який обирає самостійно працівник.

6. *Secondment (своєрідне «відрядження»)* є різновидом ротачії, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків [6, с. 559]. У процесі адаптації до іншого виробничого середовища працівник має змогу пізнати тонкощі ведення трудової діяльності в іншій компанії, порівняти соціальні, психофізіологічні, економічні критерії поділу праці у двох компаніях, визначити переваги та недоліки, що існують в процесі праці. Якщо це стосується співробітників керівної ланки, то вони можуть краще зрозуміти, яким чином відбувається заохочення працівників до праці, які методи використовуються для розвитку творчого потенціалу співробітників чи, можливо, застосовується іноземний досвід роботи з кадрами. Метод «тимчасового

відрадження» дає можливість працівникам поглянути з іншого кута зору на процес ведення кадрової діяльності. Тимчасове переміщення працівника може бути короткостроковим (близько 100 годин робочого часу) і довгостроковим (до року) [7, с. 74].

7. *Баскет-метод* – імітація ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника [6, с. 559]. Він використовується для підбору та виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для конкретної посади. Особливість даного методу зводиться до вирішення нагальних проблем, що виникли в організації. Працівник, який намагається вирішити імітовану ситуацію, має змогу проявити себе перед вищим керівництвом, яке, своєю чергою, оцінюватиме співробітника компанії та визначатиме, чи підходить він для обраної посади. Баскет-метод використовують для індивідуального навчання, оскільки головна увага спрямовується на

людину, що претендує на майбутню посаду. Працівник у процесі вирішення поставлених завдань розкриває не тільки творчу складову своєї діяльності, але й проявляє стресостійкість, емоційну стабільність, рішучість, впевненість, швидкість виконання завдань.

Сучасні методи розвитку персоналу мають як переваги, так і недоліки, які згруповані в *табл. 1*.

Вибір будь-якого з вищеперелічених методів розвитку персоналу залежить від вищого керівництва та від кадрової ситуації, що сформувалася на підприємстві. HR-менеджеру потрібно виділити переваги та недоліки обраного методу та особливості його застосування, визначити об'єкт, на який спрямоване навчання – на окремого працівника чи на групу людей. Тому розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але й цілеспрямоване планування руху співробітників [8, с. 196].

Таблиця 1

Переваги та недоліки використання сучасних методів розвитку персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
Коучинг	Постійна підтримка тренера; передача досвіду професіонала; розвиток творчого мислення учня	Ризик перейняти досвід від недостатньо кваліфікованого наставника; недостатня вмотивованість працівника; відсутність навчання групи людей
Тренінг	Доступність навчання для великих груп людей; розвиток творчого потенціалу працівників та групової взаємодії; поєднання теорії та практики для вирішення завдань	Відсутня взаємодія з кожним учасником; недостатність отримання повної інформації за один тренінг; обмежена кількість групи для кращого засвоєння інформації
E-learning	Навчання великої групи людей; швидкість отримання великої кількості інформації; високий рівень вмотивованості працівника	Ризик отримання недостовірної інформації; виникнення труднощів з опрацюванням інформації; відсутність групової взаємодії
Кейс-стаді	Розвиток групової взаємодії; розвиток головних здібностей та навичок працівників; використання теоретичних знань на конкретному завданні	Відсутня спрямованість на розвиток навичок окремого працівника; можливість домінування думки найактивнішого учасника та нівелювання суджень інших
Самонавчання	Високий рівень вмотивованості; багатогранний розвиток особистості; розвиток саме тих навичок і вмінь, що потрібні працівнику	Ризик отримання застарілої та недостовірної інформації; ризик втратити мотивацію у випадку невдачі; доступність лише для цілеспрямованих та рішучих людей
Secondment	Переїмання досвіду ведення кадрової діяльності в іншій компанії; освоєння нових навичок, потрібних для працівника; швидка адаптація до іншого середовища	Психофізіологічне навантаження на працівника; складність у пристосуванні до нового середовища; комунікативні бар'єри з новим керівництвом
Баскет-метод	Розвиток навичок і вмінь, які необхідні для конкретної посади; швидке виявлення готовності працівника до посади; вмотивованість та бажання працівника отримати посаду	Складність узагальнення даних і перевірка поставленого завдання; спрямованість на індивідуальний розвиток потенціалу працівника; значні затрати часу на підготовку завдання

Джерело: авторська розробка.

У кінцевому результаті керівник може зробити аналіз, визначити ефективність від впровадженого методу, продуктивність праці кожного працівника, краще використовувати здібності та навички підлеглих, зміцнити соціально-психологічний клімат у групі, покращити фінансово-економічні показники компанії.

ВИСНОВКИ

Сучасні методи розвитку персоналу є невід'ємними елементами системи управління працівниками. За допомогою них можна розвинути внутрішній потенціал людини, підвищити її кваліфікаційний рівень, відповідальність за виконання заданої роботи, зміцнити взаємовідносини в групі, навчити підлеглих працювати разом, урахувати побажання та інтереси співробітників компанії та спрямовувати їх на здійснення цілей компанії.

Використовуючи інноваційні методи навчання працівників, можна:

- ✦ покращити фінансово-економічні показники організації;
- ✦ вдосконалити знання, навички та вміння співробітників компанії;
- ✦ підвищити продуктивність праці як окремого працівника, так і групи;
- ✦ зміцнити командну співпрацю та налагодити відносини в групі;
- ✦ пришвидшити адаптацію та гнучкість робітників до нововведень;
- ✦ розвинути креативність співробітників і здатність швидко приймати раціональні рішення.

Для вибору найоптимальнішого методу навчання співробітника потрібно враховувати:

- ✦ бажання та наполегливість робітника до розвитку своїх внутрішніх завдатків;
- ✦ прагнення з боку керівника розвивати навички та здібності своїх підлеглих;
- ✦ період і вартість навчання;
- ✦ прогнозований ефект від проведення курсу навчання.

Отже, основним елементом розвитку підприємства є людина, яка повинна постійно вдосконалювати свої здібності та навички з метою підвищення продуктивності праці та покращення економічного, організаційного, соціального ефекту. Дуже часто успіх компанії залежить від вдало вибраної стратегії розвитку з боку вищого керівництва, яке повинне розглядати своїх працівників не просто як робочу силу, а як нерозкритий потенціал, нові можливості, які потрібно вдосконалювати для того, щоб забезпечити сталий розвиток компанії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності ді-

яльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf

2. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: <https://dpspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1/РОЗВИТОК%20ІННОВАЦІЙНИХ%20ТЕХНОЛОГІЙ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf>
3. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацшица М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33–42. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4.
5. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник [Львівського державного університету внутрішніх справ]*. 2018. Вип. 2. С. 156–168. URL: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf
6. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
7. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72–76. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf
8. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.

REFERENCES

- Chavychalov, I. I. "Navchannia yak sotsialnyi metod rozvytku upravlinskoho personalu pidpriemstva" [Training as a Social Method of Development of the Managerial Personnel of the Enterprise]. *Ahrosvit*. 2017. http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf
- Dashko, I. M. "Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia" [The Development of Innovative Technologies of Personnel Management at the Enterprises in Modern Conditions of Managing]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. 2016. <https://dpspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1/РОЗВИТОК%20ІННОВАЦІЙНИХ%20ТЕХНОЛОГІЙ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf>
- Dovhal, O. V. "Innovatsiine upravlinnia personalom" [Innovative Technologies of Management by a Personnel]. *Efektynna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
- Hetman, O. O., and Bilodid, A. O. "Innovatsiini metody rozvytku personalu" [Innovative Methods of Staff

- Development]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2017. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
- Kopytko, M. I., and Prykhydiko, S. M. "Kouchynh yak efektyvna tekhnolohiia upravlinnia dlia vitchyznianykh biznes-struktur u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky" [Coaching as Effective Technology of Management for Domestic Business Structures in the Process of Economic Security Provision]. *Naukovyi visnyk [Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnurishnikh sprav]*. 2018. http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf
- Pohrebniak, A. Yu., and Linnik, I. M. "Innovatsiine upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [Innovative Person-

- nal Management as a Factor of Increasing Efficiency of the Activity of the Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2018. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf
- Tkachenko, A. M., and Marchenko, K. A. "Profesiyni rozvytok personalu - nahalne zavdannia syohodennia" [Professional Development of Staff – Urgent Task Today]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (2014): 194-197.
- Volianska-Savchuk, L. V., and Matsyshyna, M. V. "Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnolohii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh" [Use of Innovative Personnel-Technologies in Personnel Management at Enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1 (2019): 33-42.
DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4

УДК 330.131.7
JEL: G32; D81; L74

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ МЕХАНІЗМ ОЦІНКИ ПРОЄКТНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

©2020 МЕЛЬНИКОВА В. А.

УДК 330.131.7
JEL: G32; D81; L74

Мельникова В. А. Організаційно-методичний механізм оцінки проєктних ризиків підприємств будівельної промисловості

Мета статті полягає в розробленні організаційно-методичного механізму оцінки проєктних ризиків підприємств будівельної промисловості, а також в удосконаленні методики щодо оцінювання проєктних ризиків. Для досягнення поставленої мети було побудовано структурну схему функціонування суб'єктів організаційно-методичного механізму оцінки проєктних ризиків, що дає змогу в подальшому уникнути невизначеності між керуючою та керованою підсистемами. У механізмі пропонується квантифікаційна оцінка проєктних ризиків, яка базується на системі кількісних і якісних параметрів, що дозволяють виконати ідентифікацію ступеня проєктних ризиків і рівня їх загрози щодо невиконання інвестиційного проєкту на основі агрегованого кількісного параметра. Також у статті пропонується застосування методу Шеннона, який дозволяє визначити міру ентропії, тобто невизначеності, щодо можливості реалізації інвестиційного проєкту. За результатами побудови організаційно-методичного механізму було визначено, що головне – це ідентифікація всіх категорій та підкатегорій ризиків і грамотно спланована система оцінки проєктних ризиків. Розроблений організаційно-методичний механізм має сформувати стійку систему процесу виявлення проєктних ризиків та визначити їх рівень загроз. Тому він повинен мати можливості швидкого реагування на мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища; утримувати динамічну рівновагу між джерелами інформації, їх достовірністю, своєчасністю, та оцінним інструментарієм, що, відповідно до кінцевих результатів, дозволить визначити, наскільки система виконання інвестиційного проєкту може відхилитися від стану впорядкованості.

Ключові слова: організаційно-методичний механізм, проєктні ризики, будівельні підприємства, квантифікаційна оцінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-444-452>

Рис.: 2. Табл.: 2. Формул: 3. Бібл.: 15.

Мельникова Валерія Андріївна – асистент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: kavunvaleria.92@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3748-5892>

УДК 330.131.7
JEL: G32; D81; L74

Мельникова В. А. Организационно-методический механизм оценки проектных рисков предприятий строительной промышленности

Цель статьи заключается в разработке организационно-методического механизма оценки проектных рисков предприятий строительной промышленности, а также в совершенствовании методики по оценке проектных рисков. Для достижения поставленной цели построена структурная схема функционирования субъектов организационно-методического механизма оценки проектных рисков, что позволяет в дальнейшем избежать неопределенности между управляющей и управляемой подсистемами. В механизме предлагается квантификационная оценка проектных рисков, основанная на системе количественных и качественных параметров, которые позволяют выполнить идентификацию степени проектных рисков и уровня их угрозы относительно невыполнения инвестиционного проекта на основе агрегированного количественного параметра. Также в статье предлагается применение метода Шеннона, который позволяет определить степень энтропии, то есть неопределенности, относительно возможности реализации инвестиционного проекта. По результатам построения организационно-методического механизма было определено, что главное – это идентификация всех категорий и подкатегорий рисков и грамотно спланированная система оценки проектных рисков. Разработанный организационно-методический механизм должен сформировать устойчивую систему процесса выявления проектных рисков и определить их уровень угроз. Поэтому он должен иметь возможности быстрого реагирования на изменчивость внешней и внутренней среды; удерживать динамическое равновесие между источниками информации, их достоверностью, своевременностью,